

# ACERCAMIENTO A LA CONSULTORÍA: UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA CON UN CLIENTE REAL EN EL GRADO DE DIRECCIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS

Platero-Jaime, Manuel<sup>1</sup>; Lajud Desentis, César<sup>2</sup>; Reis Graeml, Felipe<sup>3</sup>

<sup>1,2, y 3</sup> Departamento de Economía de la Empresa  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Europea de Madrid  
C/ Tajo s/n. Villaviciosa de Odón. 28670 Madrid  
e-mail: manuel.platero@uem.es, web: www.uem.es

**Resumen.** *La presente propuesta se enmarca en la temática “formación integral del alumno – Valores y desempeño profesional”. Dicha propuesta se basa en una experiencia docente de carácter “profesionalizante” mediante la cual el alumno tiene la posibilidad de aprender los conocimientos y teorías de la asignatura a través de la realización de un proyecto de consultoría con un cliente real. De esta forma el alumno conoce los protocolos y prácticas ordinarias de la consultoría estratégica. En este contexto, mediante esta experiencia, se buscó inculcar al alumno las capacidades y los valores necesarios en el ejercicio profesional de la consultoría en su inminente inserción laboral.*

**Palabras clave:** Acercamiento a las profesiones, desarrollo competencial, consultoría en el aula, trabajo en equipo.

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta se enmarca en la temática “formación integral del alumno – Valores y desempeño profesional”. Dicha propuesta se basa en una experiencia docente de carácter profesionalizante mediante la cual el alumno tiene la posibilidad de aprender los conocimientos y teorías de la asignatura a través de la realización de un proyecto de consultoría con un cliente real. De esta forma el alumno conoce los protocolos y prácticas ordinarias de la consultoría estratégica. En este contexto, mediante esta experiencia, se busca inculcar al alumno las capacidades y los valores necesarios en el ejercicio profesional de la consultoría ante su inminente inserción laboral.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN Y CONCEPTOS CLAVES**

Tras los primeros años de aplicación del “Proceso de Bolonia” en la educación superior en España, y todavía inmersos en un proceso de adaptación al nuevo paradigma educativo, podemos observar como las competencias se han convertido en los logros del aprendizaje, en lugar de la adquisición de conocimientos, afectando a los objetivos, al papel del profesor, a las actividades de enseñanza y a la propia evaluación (González; Wagenaar, 2003).

Las competencias trabajadas en este contexto, están alineadas con las competencias que exige el mercado laboral, y en base a esta premisa, se ha desarrollado la presente experiencia. Los estudiantes de la actualidad que formarán parte en el corto plazo de las organizaciones modernas, deben ser capaces de analizar la información, para mejorar sus habilidades de resolución de problemas y la comunicación y reflexionar sobre su propio papel en el proceso de aprendizaje (Dochy, Segers & Sluijsmans, 1999). Esta premisa marca el objetivo fundamental de la experiencia, ya que dichas capacidades y habilidades están alineadas con el mundo de la consultoría.

El conjunto de cambios y adaptaciones que conlleva el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) han centrado la base de la formación en el trabajo del estudiante, en el trabajo cooperativo, donde el rol del profesor es de orientador (López Noguero, 2005).

Los métodos tradicionales de evaluación no se ajustan a objetivos tales como el aprendizaje a lo largo de la vida, la reflexión, el análisis crítico, la auto evaluación, la resolución de problemas, etc... (Dochy & Moerkerker, 1997)

Además del contexto descrito anteriormente, y buscando una comprensión más efectiva de la presente comunicación, a continuación se expone una revisión sintetizada del concepto clave de la presente experiencia, “el acercamiento a los valores y protocolos de la consultoría como opción profesional”. La asimilación de dicho concepto será determinante para la aplicación de la experiencia de forma práctica en cualquiera de las áreas de conocimiento conocidas y en cualquier ámbito de la enseñanza.

### **2.1. La consultoría cómo profesión**

En primer lugar podemos definir la consultoría como un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (Jaime Ospina, 2010).

En general la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas o presentar nuevas estrategias para mejorar las organizaciones, es decir, el consultor presenta diversas alternativas de mejora para la empresa en áreas que el solicitante consideraba insatisfactorias en su desempeño.

Dado lo anterior, la consultoría debe ser un servicio independiente y debe ser esencialmente el instrumento de para para resolver problemas prácticos que la empresa contratante, léase cliente, deberá utilizarlo en la mejora de sus actividades. La empresa consultora plantea las posibles soluciones después de identificar la información pertinente, analizarla y resumirla.

Por otra parte, los ejecutivos de la empresa/cliente, también tienen que contar con las capacidades para poner en práctica las soluciones propuestas. Es de gran importancia mencionar que la consultoría no proporciona soluciones milagrosas, sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, los problemas y las dificultades se resuelven o desaparecen. La consultoría es resultado de un trabajo basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones específicas y originales que son factibles de ser realizables.

Los consultores aportan conocimientos especializados e independientes de intereses específicos de la gestión interna de la empresa, es decir, puntos de vista imparciales, por lo que se puede afirmar que son un instrumento para aumentar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la mejor administración de los recursos de las empresas y organizaciones.

Los consultores son en la actualidad una herramienta necesaria para las organizaciones que buscan ser más competitivas y mantener a sus ejecutivos capacitados en las mejores prácticas y competencias directivas.

La creación de empresas desde las universidades no sólo es una vía de transferencia de tecnología sino que además contribuye al desarrollo de la economía regional. Los resultados indican que los recursos financieros e institucionales se encuentran relacionados positivamente con el emprendimiento universitario, según *Rodeiro Pazos, et al., (2008)*, las universidades con una mayor tradición en la realización de actividades de emprendimiento, mayores recursos financieros destinados a investigación y que ofrecen servicios de incubación crean un mayor número de spin-offs universitarias.

Por el contrario, no existen evidencias empíricas de que la presencia de ramas científicas más orientadas al mercado, una mayor dotación de recursos humanos de la OTRI, (*La Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación*) o la existencia de instrumentos de financiación destinados específicamente a crear empresas ejerzan algún tipo de influencia en el número de spin-offs.

Dentro de este contexto, la consultoría empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas. Las consultorías empresariales se han incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos o servicios. Esto les ha forzado a concentrar sus recursos en las actividades que mejor desempeñan y al mismo tiempo delegar funciones de mejor rango a consultoras dedicadas a dichos rubros (*Álvarez de Novales, et al., (1988)*).

## **2.2. Objetivos del proyecto**

El objetivo principal que se plantea mediante la realización del presente proyecto, no es otro que el de acercar al alumno, a las prácticas habituales de una de las profesiones que el estudiante de grado puede elegir para ejercer en su inminente incorporación al mercado profesional. Conocer la consultoría como profesión, de una forma más cercana, a través de la realización de protocolos y pautas que se aproximan desde una perspectiva real a la profesión de consultor.

Este objetivo, tiene mayor importancia y sentido si cabe, en grupos de último o penúltimo curso de grado, ya que este perfil de alumno tiene una visión más sólida de la aplicabilidad de los conocimientos y competencias que se vienen desarrollando en el grado, y comienzan a tomar conciencia de la necesidad de definir, conocer y testar experiencias reales de carácter profesional, ante su inminente incorporación al mercado de trabajo, ya sea mediante contratos de prácticas profesionales, así como a través de contratos temporales o indefinidos. Precisamente, por este motivo, la utilidad de este proyecto.

Por otro lado, otro de los objetivos de la experiencia, se basa en el desarrollo y la mejora de habilidades y competencias alineadas con las prácticas regulares y los objetivos generales de la consultoría como profesión. Dichas competencias se enumeran en el punto 3.1.2.

## **3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

El desarrollo de la dicha propuesta parte de la explicación conceptual y teórica de la asignatura “Calidad y la Atención al Cliente”. El profesor en una etapa inicial estrictamente formadora transmite a los alumnos los conceptos y teorías de la asignatura, a través de clases magistrales y actividades colaborativas. Una vez los alumnos se encuentran preparados desde el punto de vista teórico, la aplicabilidad práctica de todo lo estudiado se hace efectiva en una segunda etapa a través de una visita de un empresario al aula. Dicho empresario expone al grupo los problemas reales de su negocio. El empresario asume el rol de cliente, y los alumnos asumen el rol de consultores. El empresario, en lo sucesivo “el cliente” vuelve a encontrarse con los alumnos, en lo sucesivo “los consultores”, en una reunión intermedia en la el empresario interacciona con los alumnos tratando de solventar todas las dudas y aclaraciones que los mismos pudieran tener. Los “consultores” buscan y plantean soluciones empresariales a través de un proyecto de consultoría que deben desarrollar en varias semanas. En una sesión final cada grupo de consultores expone su proyecto al cliente. Profesor y cliente, evalúan los trabajos y seleccionan al grupo de consultores que finalmente pudiera implementar las propuestas contenidas en su proyecto de consultoría en la empresa.

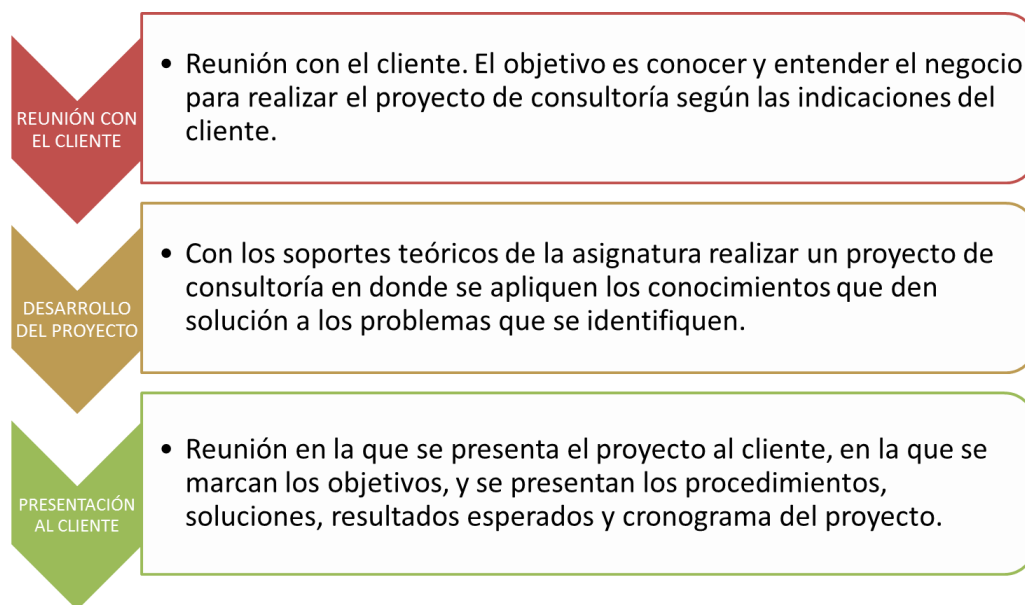
### **3.1. Detalles de la experiencia**

El proyecto de consultoría se realizó en grupos de cuatro alumnos que componían

diferentes núcleos de consultoría y suponía un veinticinco por ciento de la evaluación final de la asignatura.

La experiencia incluyendo esta primera reunión y el resto de etapas gira en todo momento alrededor de un “role playing” en el que el empresario ejercía de cliente real de los alumnos, y los alumnos ejercían de consultores. Por ello se aconsejó expresamente a los alumnos actuar en todo momento como profesionales del sector de la consultoría, en relación al trato, la capacidad analítica y la profesionalidad mostrada al cliente.

### PLANNING DE TRABAJO



#### **3.1.1. Planning de las sesiones**

La experiencia se desarrolló durante el transcurso de dos semanas hábiles y continuas de clase.

##### **3.1.1.1. Reunión inicial (120 minutos)**

En una primera sesión se llevó a cabo una reunión entre “cliente” y “consultores”.

La primera reunión con el cliente resultaría de especial relevancia ya que con este primer encuentro entre alumnos y empresario, los alumnos que ejercían de consultores pudieron escuchar al cliente, interactuar con él y detectar e indagar en las necesidades que el mismo tenía en relación a su empresa. El cliente proponía una serie de puntos que le preocupaban en relación con la calidad y la atención al cliente, siempre desde un punto de vista estratégico.

La secuencia que siguió esta primera reunión con el cliente fue la siguiente.

1. Presentación del Cliente (10 minutos).
2. Presentación de la cartera de negocios del Cliente (10 minutos).
3. Presentación del negocio/línea de negocio objeto de estudio (desde un punto de vista operativo, estratégico, y de negocio) (15 minutos).
4. Lanzamiento del desafío por parte del cliente. El cliente exponía lo que esperaba del proyecto y lo que quería de los consultores (10 minutos).
5. Tiempo de trabajo por parte de los consultores para que en la recta final de la reunión se realizase una ronda de preguntas que pudieran ayudar a realizar el proyecto y que fueron respondidas por el cliente (45 minutos).
6. Ronda de preguntas relacionadas con el proyecto (30 minutos).

Lo realmente novedoso en esta experiencia fue que los alumnos se acercaron a la realidad profesional de la consultoría desarrollando un caso real de negocio en vivo y en directo, en el que no existían enunciados como en la mayoría de las actividades y prácticas universitarias. Cada grupo debía de interpretar y trabajar según su rigor académico y profesional en concordancia con lo aprendido en el grado y especialmente la asignatura.

#### **3.1.1.2. Sesiones de trabajo en equipo**

Cuatro sesiones continuas de trabajo en el aula, las cuales fueron aprovechadas por los consultores para elaborar y redactar el plan de consultoría con el seguimiento y el asesoramiento permanente del profesor. El profesor asesoraba a los grupos en relación a la teoría de carácter técnico así como recomendaba metodologías de trabajo provenientes del mundo de la consultoría. Cada grupo debía trabajar de forma eficiente durante las cuatro sesiones disponibles para el desarrollo del proyecto. Durante las mismas se exige asistencia regular y aprovechamiento del tiempo habilitado para la realización y el desarrollo del proyecto.

#### **3.1.1.3. Reconnect**

En la sexta y definitiva sesión de la experiencia, el cliente volvía al aula para escuchar los diferentes proyectos que los consultores debían exponer en un tiempo máximo de diez minutos. Se recomendaba la participación de todos los consultores del grupo durante la presentación. El cliente al finalizar cada presentación realizaba varias preguntas al grupo para aclarar ciertas dudas sobre los proyectos.

El cliente comunicó al profesor su evaluación de los proyectos, desde un punto de vista empresarial, la cual será considerada conjuntamente con la evaluación académica del profesor para determinar la nota final del bloque “Proyecto de Consultoría”, el cual suponía un veinticinco por ciento de la evaluación final de la asignatura.

En la parte académica, el profesor, evalúa la comunicación, concordancia con la asignatura y grado, correlación con los conocimientos esperados, identificación de los problemas y necesidades del cliente y solución técnica y estratégica de los mismos.

### **3.1.2. Desarrollo competencial de la experiencia**

Las capacidades que se trabajaron y fomentaron durante la experiencia fueron:

- Profesionalidad
- Capacidad Analítica
- Atención al cliente
- Conocimientos de la asignatura aplicativos al proyecto
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Habilidad para interpretar las necesidades del cliente
- Habilidad para diseñar y proponer las soluciones que resuelvan los problemas y casuísticas planteadas por el cliente
- Habilidad para plasmar en un proyecto dichas soluciones, recomendaciones y acciones de mejora
- Búsqueda de la eficiencia y la eficacia

## **4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

El alcance de los objetivos propuestos en este proyecto se mide mediante un cuestionario que evalúa el grado de satisfacción, dificultad, adquisición de conocimientos, y la funcionalidad práctica de dicha experiencia en relación con el conocimiento sobre los protocolos y pautas del mundo de la consultoría que los alumnos tenían antes y después del curso.

A continuación se ofrece un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de opinión realizada a los 22 alumnos que componen el grupo. Dicha encuesta analiza:

1. Dedicación e implicación intelectual del alumno
2. Dificultad de asimilación de la experiencia así como su evaluación
3. Conocimientos sobre la consultoría antes y después de la práctica
4. Aplicabilidad de la experiencia en el futuro desarrollo profesional del alumno
5. Competencias promovidas y fomentadas durante la experiencia
6. Capacidad analítica
7. Flexibilidad y adaptabilidad
8. Tenacidad
9. Orientación a resultados
10. Toma de decisiones (asunción de riesgos)
11. Organización y sistematicidad (planificación)
12. Trabajo bajo presión y resolución de problemas
13. Trabajo en equipo

En primer lugar, la media de puntuaciones de todos los ítems es bastante homogénea, presentando una baja dispersión, lo cual produce que los resultados sean fiables. Los ítems con media más alta (superior a 4) son los ítems referentes a la percepción del alumno de su propio esfuerzo y a los conocimientos adquiridos durante la experiencia sobre el entendimiento de la consultoría, respectivamente.

Ello evidencia un elevado compromiso de los alumnos con la actividad que en este artículo se presenta, ya que de estos resultados se desprende que los estudiantes acusaron el esfuerzo intelectual y el tiempo dedicado a la experiencia, aunque el grado de satisfacción final sobre el acercamiento a la profesión de consultor, resultó ser una compensación efectiva del esfuerzo empleado.

Por el contrario, el ítem con una media más baja es la referente al conocimiento previo sobre consultoría que los estudiantes poseen antes de iniciar el curso, lo cual es esperable y comprensible, dado que aunque es una profesión que siempre aparece en las opciones laborales que los alumnos se plantean, la realidad es que el desconocimiento sobre el día a día del consultor se hace presente, así como la falta de intuición de los alumnos a la hora de tratar de comprender los quehaceres habituales de la profesión. De hecho, es satisfactorio comprobar como esta media gana un punto, elevándose hasta 3.9, al preguntar acerca de los conocimientos sobre consultoría después de haber tomado el curso. Adicionalmente, esta es una de las respuestas más fiables, pues la dispersión que presentan las respuestas es muy reducida, convirtiéndola en un dato muy representativo de la opinión general de la clase.

Hay que apuntar que durante toda la experiencia, se plantea la consultoría como profesión, pero desde una perspectiva genérica, obviando especificaciones de campos concretos y áreas específicas, en las que lógicamente, existen casuísticas y pautas diferentes y alineadas a la especialidad que el consultor profesa. En ningún momento se planteó entrar en tanto detalle, ya que el objetivo principal era el acercamiento del alumno a una aproximación genérica del mundo de la consultoría desde un punto de vista profesional.

En cuanto a los ítems que evalúan las competencias adquiridas, es curioso el hecho de que prácticamente todas son evaluadas prácticamente en la misma magnitud (3.3-3.9), siendo también su dispersión muy similar. Únicamente una de las competencias es superior a 4, Trabajo en Equipo, lo cual es comprensible dado el carácter grupal del proyecto aquí presentado, que ha impulsado a los alumnos a trabajar conjuntamente y mejorar sus habilidades en este sentido.

Los resultados obtenidos satisfacen la eficiencia de la experiencia en términos de haber alcanzado los objetivos, ya que por un lado, mediante los resultados se constata que el alumno mejora sustancialmente su conocimiento acerca de la profesión de consultor, además de desarrollar y mejorar habilidades y competencias alineadas con las prácticas regulares y los objetivos generales de la consultoría como profesión.

Adicionalmente, se concluye que, los resultados obtenidos avalan la realización de dicha práctica en otros contextos y materias, ya que demuestran el acercamiento y la comprensión del funcionamiento real de las potenciales profesiones que los alumnos pudieran ejercer, como es el caso de la actividad de la consultoría.



## 5. REFERENCIAS

Álvarez de Novales, José Mario (1988). *Acción Estratégica*, José Mario, p. 38.

Dochy, F. & Moerkerke, G. (1997). The present, the past and the future of achievement testing and performance assessment. *International Journal of Educational Research*, p. 27, p. 5, pp. 415-432.

Dochy, F., Segers, M., & Sluijsmans, D. (1999). The use of self-, peer and co-assessment in higher education: a review. *Studies in Higher Education*, 24 (3), pp. 331-350.

González, J.; Wagenaar. R. (2008). Tuning educational structures in Europe. *Publicaciones de la Universidad de Deusto*, 159 p., 2ª Edición.

<http://jaimeospina.wordpress.com/2010/06/24/definicion-de-consultoria/>

López Noguero, F. (2005). *Metodología participativa en la enseñanza Universitaria*. Madrid: Nancea.

Rodeiro Pazos, D., Fernández López, S., Otero González, L., y Rodríguez Sandiás, A. (2008). La creación de Empresas en el ámbito universitario: una aplicación de la teoría de los recursos. *Cuadernos de Gestión* Vol. 8. Nº 2, pp. 11-28